



**You have downloaded a document from**  
**RE-BUŚ**  
**repository of the University of Silesia in Katowice**

**Title:** Szef idealny : analiza struktury przywództwa na przykładzie Katedry Pedagogiki Społecznej

**Author:** Katarzyna Borzucka-Sitkiewicz, Katarzyna Kowalczevska-Grabowska, Agata Rzymelka-Frąckiewicz, Maria Świątkiewicz-Mośny

**Citation style:** Borzucka-Sitkiewicz Katarzyna, Kowalczevska-Grabowska Katarzyna, Rzymelka-Frąckiewicz Agata, Świątkiewicz-Mośny Maria. (2010). Szef idealny : analiza struktury przywództwa na przykładzie Katedry Pedagogiki Społecznej. W: E. Syrek (red.), "Czas społeczny akademickiego uczestnictwa w rozwoju i doskonaleniu civil society : księga jubileuszowa dedykowana profesorowi Andrzejowi Radziejewiczowi-Winnickiemu w 65. rocznicę urodzin" (S. 756-761). Katowice : Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego



Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne - Bez utworów zależnych Polska - Licencja ta zezwala na rozpowszechnianie, przedstawianie i wykonywanie utworu jedynie w celach niekomercyjnych oraz pod warunkiem zachowania go w oryginalnej postaci (nie tworzenia utworów zależnych).



UNIWERSYTET ŚLĄSKI  
W KATOWICACH



Biblioteka  
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

*Katarzyna Borzucka-Sitkiewicz,  
Katarzyna Kowalczevska-Grabowska,  
Agata Rzymelka-Frąckiewicz, Maria Świątkiewicz-Mośny*

## Szef idealny Analiza struktury przywództwa na przykładzie Katedry Pedagogiki Społecznej

Niezależnie od przyjętego paradygmatu, wszystkie teorie podkreślają ważną rolę przywództwa i władzy w grupie. Refleksja naukowa nad tymi zjawiskami dowodzi, że jest to rodzaj powszechnika kulturowego obecnego we wszystkich znanych kulturach i dotyczy struktur społecznych zarówno na poziomie makro, jak i mikro<sup>1</sup>. Struktura władzy, podobnie jak struktura komunikowania, stanowi ważny element konstytutywny grupy społecznej. Teoretyczne rozważania nad tym, jaki powinien być przywódca, znajdziemy w pracach socjologów, psychologów społecznych, pedagogów czy ekonomistów.

Chyba najbardziej znana jest klasyczna analiza Maxa Webera, który definiował władzę jako „prawdopodobieństwo, że aktor zajmie w ramach pewnego stosunku społecznego taką pozycję, która umożliwi mu realizowanie swych zamiarów”<sup>2</sup>, oraz wyróżnił trzy formy jej legitymizacji. Władza jest tutaj rozumiana jako prawomocna możliwość podejmowania decyzji o zachowaniach innych i stosowania względem nich systemu nagród i kar. Podobne stanowiska zajmowali Merton, Parsons czy Shills.

---

<sup>1</sup> Por. P. Sztompka: *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Kraków, Znak, 2002.

<sup>2</sup> M. Weber: *The Theory of Social and Economic Organization*. New York, Oxford University Press, 1947, s. 152, cyt. za: *Element mikrosocjologii. Wybór tekstów*. T. 1. Red. J. Szałka. Kraków, Wydawnictwo UJ, 1979.

W znanym eksperymencie z 1939 roku Lewin, Lippitt i White, badając klimat przywództwa, zauważyli, że styl kierowania grupą (czy to autorytarny, demokratyczny czy liberalny) w dużym stopniu zależy od cech osobowościowych przywódcy oraz że determinuje cechy i własności grupy, efektywność i satysfakcję członków z uczestnictwa w grupie. Jeżeli dołożymy do tego zależnościowy model przywództwa Fiedlera<sup>3</sup>, który dowodzi, że to styl przywódcy zależy do kontekstu makrostrukturalnego i cech grupy, otrzymamy podstawę teoretyczną do wymodelowania obrazu szefa idealnego.

Nasz szef idealny nie będzie w żadnym wypadku typem idealnym Maxa Webera, który w rzeczywistości nie istnieje, a stanowi jedynie swoistą egzemplifikację możliwych i istotnych cech danego zjawiska. Model, który zaprezentujemy, jest realny, można go dotknąć, zbadać, poczuć. Idealny, znaczy tutaj najlepszy, jaki mógł się nam trafić, nam — młodym (niesamodzielnym, używając uczelnianej nomenklatury) pracownikom naukowym, którzy ze swoimi marzeniami, wyobrażeniami i lękami wchodzimy w świat nauki.

Piotr Sztompka<sup>4</sup> w podręczniku do socjologii pisze, że proces pojawiania się i krystalizowania relacji władzy jest najlepiej widoczny w małych grupach. Nasza grupa jest z pewnością małą grupą społeczną ze wszelkimi elementami konstytutywnymi, jednak trzeba tutaj dodać, że ważną cechą, wyrażnie werbalizowaną, jest silna stratyfikacja — tytuły i stopnie naukowe określają pozycję w grupie. To cecha instytucji, w ramach której funkcjonuje opisywana grupa. Uniwersytet jest świątynią nauki i tradycji, a hierarchiczna struktura wpisana jest w jego *definiens*. Nawet w nowoczesnym uniwersytecie XXI wieku jest trochę jak w tej fraszce Norwida o uczonych, którzy są w komplecie<sup>5</sup>. Powaga uniwersytetu zobowiązuje do celebrowania zwyczajów i uniwersyteckich tradycji. Patos jest jak najbardziej na miejscu. Jednak nie w naszym przypadku. Nasz Szef, nawet na bardzo ważnym posiedzeniu, bardziej będzie się martwił norwidowym zębem, niż tym, czy jesteśmy w komplecie. Oczywiście „komplet” będzie ważny i bardzo istotny, ale tylko z perspektywy owego symbolicznego „zęba” — czy nieobecność nie jest podyktowana jakimś niepowodzeniem, trudnością, kłopotem, pro-

---

<sup>3</sup> F.E. Fiedler: *Personality and Situational Determinants of Leadership Effectiveness*. In: D. Cartwright, A. Zander: *Group Dynamics. Research and Theory*. New York, Harper & Row, 1968.

<sup>4</sup> P. Sztompka: *Socjologia...*

<sup>5</sup> „Z ogromnej sali wyniesiono śmiecie / I kurz otarto z krzeseł — weszli męże / I siedli z szmerem, jak w pochwy oręż, / I ogłosili... cóż?... że są w komplecie!! / — I siedzą... siedzą... aż tam gdzieś na świecie / Wariat wynajdzie parę, a artysta / Podręczny — promień słoneczny utrwali. / A nieuczony jakiś tam dentysta / Od wszech boleści człowieka ocali... / A Akademię milczą... lecz w komplecie”. C.K. Norwid: *Posiedzenie. (Fraszka)*. (www.norwid.kulturalna.com).

blemem. Nieobecność z powodu sukcesu, wyjazdu na konferencję, udziału w jakimś ważnym przedsięwzięciu też oczywiście jest zauważona, doceniona i nierzadko celebrowana. Dbłość o nas, o nasze rodziny, o nasz stan ducha, czyli troska o człowieka jest pierwszym elementem naszego modelu szefa idealnego. Drugim, równie ważnym (a może nawet ważniejszym z punktu widzenia instytucji, w ramach której funkcjonujemy) jest troska o nieustanny rozwój intelektualny i wspieranie naukowych karier swoich (i nie tylko) podwładnych. Holistyczne spojrzenie na człowieka, który składa się i z ducha, i z materii, odgrywającego jednocześnie wiele ról społecznych, nieustannie popadającego w konflikty wewnątrz tych ról i między rolami, jest cechą charakterystyczną idealnego Szefa.

Piotr Sztompka zauważa, że przywództwo wynika z trojkiej konieczności funkcjonalnej. Chodzi tutaj o potrzebę koordynacji działań grupowych, zapewnienie spójności grupowej oraz o afirmowanie ideałów i wartości grupowych. Wyłaniają się zatem trzy typy przywódców odpowiadających na owe funkcjonalne zapotrzebowania: „lider ekspert”, „lider wodzirej” i „moralizator”. „Ekspert” to ten, kto ma wiedzę i umiejętności. W naszym środowisku ekspertami są osoby, które pewnie przeczytały i napisały najwięcej książek i przed nazwiskiem mogą wpisać cały szereg skrótów, powszechnie rozszyfrowywanych. „Lider wodzirej” to animator rozrywki, twórca atmosfery solidarności, lojalności, wzajemnego zaufania. „Wodzirej” odpowiedzialny jest za wytworzenie poczucia „my”. „Moralizator” reprezentuje wartości i ideały grupy<sup>6</sup>. Wydaje się, że w naszym środowisku liderem moralizatorem jest ktoś, kto może o sobie z całą pewnością powiedzieć: „Moja praca jest powołaniem, misją. Nigdy nie narażałbym się na te niebezpieczeństwa, gdybym nie czuł, że chodzi tutaj o coś ważnego, co dotyczy nas wszystkich”<sup>7</sup>. To oczywiście myśl Kapuścińskiego, który dla swojej pasji/pracy wielokrotnie narażał życie, jednak słowa te doskonale oddają również ideał lidera moralizatora w środowisku uniwersyteckim. Praca naukowa jest powołaniem i misją, dla której warto nieraz narażać powierzchowne kontakty i towarzyskie zależności. Prezentowany przez nas model szefa idealnego łączy w sobie wszystkie opisane wcześniej typy.

Nasz Szef, którego władza ekspercka legitymizowana jest licznymi tytułami naukowymi (prof. zw. dr hab.), nagrodami i odznaczeniami, jest też ekspertem od codzienności. To On doskonale wie, jak dojechać do miasta X, w którym akurat odbywa się konferencja, i gdzie po drodze będą objazdy. To On wie, jak mają wyglądać wszelkie dokumenty, gdzie, u kogo i kiedy należy je złożyć. Ma też wiedzę na tematy inne, równie ważne. Pedagogika,

<sup>6</sup> Por. P. Sztompka: *Socjologia...*

<sup>7</sup> Cytat po śmierci Ryszarda Kapuścińskiego zamieścił w notce pożegnalnej serwis Money.pl.

szczególnie pedagogika społeczna jest jego pasją, a wiedza z zakresu nauk społecznych jest niezmierna<sup>8</sup>. Ekspercka rola lidera polega również na doradzaniu i wskazywaniu dróg rozwoju. Panie Profesorze, bardzo dziękujemy za wszelkie rady i cenne wskazówki.

Nasz Szef wodzić dba o to, by każdy czuł się dobrze, niezależnie od naukowego tytułu, czasu pracy, zaangażowania w sprawy uniwersytetu. Jest animatorem życia towarzyskiego, doskonałym psychologiem wyczuwającym nasze nastroje, sympatie i pragnienia. Jak nowoczesny menadżer dba o to, by integracja grupy była wysoka, zdając sobie doskonale sprawę z tego, że spotkanie z drugim człowiekiem ubogaca zarówno spotykających się, jak i grupę, której są członkami. Nasz Szef jest nie tylko naszym przełożonym, ale również przyjacielem, który interesuje się tym, co dzieje się w naszym życiu prywatnym, wykazuje zainteresowanie losem naszych najbliższych (współmałżonków, dzieci<sup>9</sup>, rodziców). Tak, nasz Szef idealny cieszy się naszymi radościami, martwi troskami. Nie pyta tylko, jak każdy, o zdrowie, ale przeżywa nasze przeprowadzki, zakupy samochodów czy wyjazdy na wakacje i — co ważne (i niestety coraz rzadziej spotykane) — interesują Go nasze odpowiedzi. Panie Profesorze, bardzo dziękujemy, że troszczy się Pan o nas.

Nasz Szef moralizator wielokrotnie pokazuje, co jest ważne, wychowuje własnym przykładem i wzorami bohaterów i antybohaterów, którzy pojawiają się w różnych opowieściach. Wartością nadrzędną jest zaufanie i lojalność względem podwładnych, których Profesor traktuje przede wszystkim jak współpracowników. Ważną wartością propagowaną przez Profesora jest wiedza. Zdobywanie nowych doświadczeń naukowych i umiejętności to działania, które nasz Szef zawsze wspiera. Warto dodać, że zgodnie z propozycją Bourdieu Pan Profesor hołduje interdyscyplinarności. Szerokie naukowe spojrzenie na świat wydaje się cechą charakterystyczną szkoły Profesora Radziewicza-Winnickiego. Panie Profesorze, bardzo dziękujemy za wszelkie wskazówki, które pomagają dostrzegać świat jako bardziej przyjazny.

Idealny przywódca? — pytają praktycy teoretyków i teoretycy praktyków. Machina nauki toczy się dalej. Uczeń budują modele władzy, przeprowadzają eksperymenty, analizują, dyskutują, omawiają, pokazują zależności.

---

<sup>8</sup> Analizę dorobku naukowego Profesora Andrzeja Radziewicza-Winnickiego można znaleźć również w tym tomie.

<sup>9</sup> W tym miejscu chcieliśmy z całą mocą wyrazić radość z naszych kolejnych ciąż. „Tylko nie idź na wychowawczy” — Profesor powtarza przy każdej takiej okazji każdej z nas — zaraz dodając, że „wszystko tutaj tak zorganizujemy, żeby było dobrze”. Jest też gorącym zwolennikiem łączenia kariery macierzyńskiej z karierą naukową. Postawa ta wyraża się nie tylko w przekonaniu czy w deklaracji, ale przede wszystkim we wspierającym działaniu. To niezwykła postawa w naszych skomplikowanych czasach. Panie Profesorze — dziękujemy!

My znamy idealnego Szefa, wiemy, jaki jest. Chociaż zdajemy sobie sprawę, że naszego modelu nie da się zaaplikować do każdej organizacji ani nawet do każdej grupy funkcjonującej w ramach uniwersyteckiej instytucji, bo nasz Szef jest jedyny i niepowtarzalny. Najlepszy.

**Szanowny Panie Profesorze, Kochany Szeffie,**

choć zaledwie od kilku lat pracujemy w Katedrze Pedagogiki Społecznej, to z rozrzuwaniem wspomina Pańskie zaangażowanie i pomoc w początkach naszej pracy zawodowej. Dzięki Pańskiej życzliwości było nam łatwiej stanąć na trzęsących się nogach przed grupą studentów i przeprowadzić pierwsze ćwiczenia i wykład, a tym bardziej poczuć się w miarę pewnie w gronie Profesorów i Doktorów — osób, wobec których czułyśmy ogromny respekt.

Praca z Panem Profesorem jest dla nas nie tylko obowiązkiem, ale również przyjemnością. Pan Profesor nie jest Szefem surowym i budzącym lęk, lecz potrafi nas mobilizować, dzięki temu, że traktuje nas podmiotowo i nie stwarza dystansu w bezpośrednich kontaktach, jednocześnie darząc pełnym zaufaniem. W codziennej pracy stwarza taką atmosferę, w której uczy nas być razem, nie tylko podczas zebrań, ale także w trakcie spotkań mniej oficjalnych. To powoduje, że mamy przyjemność pracować w silnym i zgranym zespole Katedry Pedagogiki Społecznej Uniwersytetu Śląskiego, od samego jej początku tak znakomicie kierowanej przez Szefa. Teorie mikrosocjologiczne wyraźnie wskazują na spójność grupową jako jeden z elementów skuteczności grupy. Podstawowymi elementami więzi<sup>10</sup>, które decydują o istnieniu grupy społecznej, jest świadomość wspólnego stosunku do pewnych wartości (tą ważną wartością jest tutaj nauka, a w szczególności pedagogika społeczna), symboli lub osób (tak, Panie Profesorze, to Pana Osoba jest tutaj centralnym elementem definicji). To właśnie czynnik pośredniczący scala i sprawia, że zbiór jednostek łączy się z sobą i wyróżnia się spośród innych jednostek czy grup społecznych.

Cieszymy się, że mamy zaszczyt obcowania z kimś, kto jest dla nas wzorem do naśladowania jako ekspert, wodzirej i moralizator. Mamy nadzieję, że przynajmniej w jakiejś części uda się nam kiedyś doścignąć wzorzec, jakim jest dla nas Pan Profesor. Wierzimy, że pozostanie Pan naszym mentorem i nadal będzie wspierał osoby, które poszukują własnej drogi naukowej.

**Szanowny Panie Profesorze, Kochany Szeffie,**

z okazji 65. urodzin oraz 30-lecia kierowania Katedrą Pedagogiki Społecznej w Uniwersytecie Śląskim życzymy Panu Profesorowi zdrowia, odpoczynku

---

<sup>10</sup> S. Ossowski: *O osobliwościach w naukach społecznych*. Warszawa, PWN, 2001.

od natłoku codziennych spraw, harmonii i satysfakcji w życiu rodzinnym, wielu chwil radości z dotychczasowych osiągnięć, realizacji założonych planów, pogody ducha i radości dnia codziennego. W swoich życzeniach nie byłybyśmy do końca szczere, gdybyśmy nie wspomniały o cichej nadziei na dalszą współpracę w dotychczasowej postaci. Z najlepszymi życzeniami. Z wdzięcznością.

*Marysia, Agata i Kaśki*